Still

Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt
Von Susan Cain



Buch (Komplettfassung)

Worum geht's

Still (2012) beschäftigt sich mit den Stärken und Bedürfnissen extra- und introvertierter Menschen. Diese Blinks zeigen, in welchen Situationen sich beide Typen wohlfühlen und wie sie ihr volles Potenzial entfalten können.

Wer diese Blinks lesen sollte

Extravertierte, die die Persönlichkeit introvertierter Menschen besser verstehen möchten
Alle, die wissen möchten, wie Intro- und Extravertierte gewinnbringend zusammenarbeiten können
Führungspersonen

Wer das Buch geschrieben hat

Susan Cain (*1968) ist studierte Juristin und Autorin. Neben ihrer Arbeit als Autorin mit Still veröffentlichte sie Artikel in der New York Times und Time.

VISIT…

LANZAROTE
Caliente.com

Was drin ist für dich: Das Potenzial introvertierter Menschen erkennen.

Sicherlich hast du viele unterschiedliche und spannende Menschen in deinem Freundeskreis. Manche von ihnen mögen es laut und trubelig und lechzen immer nach neuer Stimulation, während andere gern für sich sind und in Ruhe nachdenken.

Alle Menschen haben eine individuelle Persönlichkeit und lassen sich im Spektrum zwischen Intro- und Extraversion einordnen.

Extravertierte sind kontaktfreudig und gesellig, stehen gerne im Rampenlicht, gehen oft aus und brauchen Menschen um sich herum. Ihren Status messen sie an der Anzahl ihrer Bekanntschaften, Facebook-Freunde und Twitter-Follower.

Introvertierte hingegen bevorzugen die Ruhe. Wenn ihnen ein Fehler unterläuft, überdenken sie diesen gründlich. Ihre Veranlagung, intensiv über alle Erfahrungen und Eindrücke nachzudenken, lässt introvertierte Menschen künstlerische und intellektuelle Höchstleistungen vollbringen. In Gesprächen unterhalten sie sich vorzugsweise über persönliche und gesellschaftliche Probleme. Während Extravertierte zu zahlreichen oberflächlichen Bekanntschaften neigen, ziehen Introvertierte wenige, aber intensive Freundschaften vor.

Aufgrund ihrer zurückhaltenden Persönlichkeit werden die stillen Wasser unter uns häufig für weniger fähig gehalten. Dass dies eine Fehlannahme ist, wirst du in den folgenden Blinks verstehen.

Unter anderem klären die Blinks,

wie man mit introvertierten Kindern umgeht,
wie Landflucht und das US-amerikanische Ideal des extravertierten Erfolgstyps zusammenhängen, und
wie Unternehmen am besten von Introvertierten profitieren können.

Viele Introvertierte sind hochsensibel und reagieren besonders intensiv auf ihre Umwelt.

Introvertierte haben ein zentrales charakteristisches Persönlichkeitsmerkmal: Sie sind hochsensibel. Bei Extravertierten ist diese Eigenschaft selten und nur dann anzutreffen, wenn sie trotz ihrer geselligen Grundveranlagung auch regelmäßig Zeit für sich benötigen.

Hochsensible Menschen verarbeiten Informationen aus ihrer Umwelt besonders gründlich. Gibt man ihnen z.B. Suchbilder, dann nehmen sie sich beim Betrachten mehr Zeit und setzen sich intensiver mit den Fotos auseinander als weniger sensible Menschen.

Aufgrund dieser komplexen Wahrnehmung finden Hochsensible tiefgründige Gespräche über Werte und Moral deutlich anregender als solche über den letzten Urlaub. Während andere Menschen Smalltalk betreiben, diskutieren sie über den Klimawandel.

Die intensive Informationsverarbeitung hochsensibler Menschen führt zu einem hochgradig ausgeprägten Mitgefühl. Sie nehmen Tragödien und Grausamkeiten emotionaler wahr als andere. Ihre Haut scheint dünner zu sein und sie weniger vor den Eindrücken zu schützen, die tagtäglich auf sie einprasseln.

Daher haben sie in der Regel ein strenges moralisches Gewissen: Sie machen sich die Folgen ihres Verhaltens bewusst und neigen dazu, sich eigene Fehler zu Herzen zu nehmen. Da ihnen viel an einer positiven Einschätzung durch andere liegt, sind neue Bekanntschaften oder Vorstellungsgespräche für Hochsensible ungewöhnlich belastend.

Insgesamt lässt sich sagen, dass Hochsensible stärkere Emotionen empfinden, Veränderungen schneller wahrnehmen und häufiger sensibel auf Anblicke, Geräusche, Schmerz oder Stimulanzien wie Kaffee reagieren als andere.

Das Gehirn von Introvertierten reagiert stärker auf externe Reize.

Jeder Mensch fühlt sich unter ganz bestimmten Umständen wohl: Der eine genießt es, in einer Bibliothek zu sitzen, und schon allein der Gedanke an einen Techno-Club macht ihn wahnsinnig. Der andere ist das genaue Gegenteil: Nirgends fühlt er sich wohler als inmitten einer großen Menschenmenge und nichts liegt ihm ferner, als freiwillig einen Nachmittag in der Bibliothek zu verbringen.

Wie kommen diese gewaltigen Unterschiede zustande?

Auf der Suche nach möglichen Antworten haben Psychologen u.a. beobachtet, wie Säuglinge auf bestimmte Reize reagieren. Dazu hielten sie ihnen in Alkohol getränkte Wattestäbchen unter die Nase und spielten ihnen das Geräusch platzender Luftballons vor.

Bei den Reaktionen der Kinder ließen sich zwei Tendenzen festmachen: 20% der Kinder waren hochreaktiv, d.h., sie reagierten mit Schreien und heftigem Strampeln auf die Reize. Ihr Puls und ihr Blutdruck stiegen deutlich an.

40% der Säuglinge waren niedrigreaktiv. Sie blieben ruhig und gelassen und reagierten kaum.

Für dieses Phänomen ist der Mandelkern, das emotionale Schaltzentrum im menschlichen Gehirn, verantwortlich. Unsere Sinnesorgane senden alle Umweltreize zunächst zum Mandelkern, der dann über unsere Reaktion entscheidet. Bei hochreaktiven Menschen ist der Mandelkern besonders empfindlich.

Da Kinder mit empfindlichem Mandelkern besonders heftig auf äußere Reize ansprechen, bevorzugen sie später ein stimulationsarmes Umfeld, werden zurückhaltend und nachdenklich. Sie entwickeln sich also zu Introvertierten.

Bei Niedrigreaktiven hingegen reagiert das Gehirn nur schwerfällig auf neue Eindrücke. Diese Kinder bleiben von Neuem unberührt und suchen daher eher anregungsreiche Umfelder. Sie wachsen zu unbedarften, lebhaften Extravertierten heran.

Introvertierte Kinder sind wie Orchideen, die nur im richtigen Umfeld gedeihen.

Neben der Biologie bedingen auch andere Faktoren das Temperament eines Menschen. Dazu zählen die Erfahrungen, die er im Laufe seines Lebens sammelt. Besonders prägend ist dabei die Kindheit.

Extravertierte Kinder reagieren auf Umwelteinflüsse wie Löwenzahn. Sie gedeihen nahezu überall und lassen sich durch nichts aus der Bahn werfen. Dagegen sind introvertierte Kinder eher wie Orchideen, die in einem günstigen Umfeld gedeihen. Pflanzt man sie jedoch am falschen Ort, gehen sie ein.

Wie können sich Eltern auf die Bedürfnisse ihres introvertierten Kindes einstellen? Ein empathischer und respektvoller Umgang sowie die Fähigkeit, sich auf das Kind einzulassen, sind ein guter Anfang.

Für Eltern ist es wichtig zu verstehen, dass ihr Kind introvertiert ist und sich daher in bestimmten Situationen unwohl fühlt – besonders in solchen, in denen es mit vielen anderen Menschen zu tun hat.

Im Optimalfall führen Eltern ihre introvertierten Kinder langsam an solche Erfahrungen heran. Hat das Kind Angst, vor anderen zu reden? Im ersten Schritt könnten die Eltern es dazu ermutigen, vor Freunden zu sprechen, denen es vertraut. Schrittweise steigert es sich, um das nötige Selbstbewusstsein zu entwickeln, das es ihm erlaubt, sich eines Tages furchtlos vor die gesamte Klasse zu stellen.

Durch eine solche Erziehung bauen introvertierte Kinder ein gesundes Selbstbewusstsein auf und lernen, konstruktiv mit ihren Stärken und Schwächen umzugehen. Werden introvertierte Kinder jedoch gedrängt, überfordert und abgelehnt, steigt das Risiko, dass sie an Depressionen und Atemwegsbeschwerden erkranken.

In der westlichen Welt herrscht das Ideal des erfolgreichen Extravertierten.

Welcher Persönlichkeit traut man gewöhnlich mehr Kompetenz zu? Dem Extravertierten, der das Wort an sich reißt und den Ton angibt, oder eher dem Introvertierten, der still in der Ecke sitzt und zuhört?

Das Urteil in der westlichen Gesellschaft ist eindeutig: Extravertierte werden aufgrund ihrer Kontaktfreudigkeit nicht nur als qualifizierter und intelligenter, sondern auch als interessanter und hilfsbereiter eingeschätzt.

Darüber hinaus werden Extravertierte auch optisch als attraktiver und lässiger wahrgenommen. Der typische Introvertierte hingegen ist blass und unscheinbar, wird von

Hautproblemen geplagt, verhält sich tölpelhaft und scheint aus einer anderen Welt zu stammen.

Aufgrund dieser Wahrnehmungsmuster ist Extraversion in der westlichen Welt eine Voraussetzung für beruflichen Erfolg. An der Harvard Business School versuchen die Professoren deshalb, jeden ihrer Studenten in einen extravertierten Menschen zu verwandeln. Zum Programm gehören nicht nur eine rege Seminarbeteiligung und das Mitwirken in Lerngruppen, auch das allabendliche Ausgehen mit den Kommilitonen ist Pflicht.

Ein Blick in japanische und koreanische Universitäten offenbart ein gegensätzliches Ideal: Hier sitzen Studenten lieber den ganzen Tag über ihren Büchern, als mit Freunden um die Häuser zu ziehen. In Seminaren hören sie zu und schreiben eifrig mit. Sich ungefragt zu Wort zu melden, wird als Zeichen schlechter Manieren angesehen.

Temperament wird in verschiedenen Kulturkreisen sehr unterschiedlich bewertet. Während in Europa und Amerika extravertiertes Verhalten allgemein positiver eingeschätzt wird als introvertiertes, ist in Asien das Gegenteil der Fall.

Das Ideal der Extraversion entwickelte sich im Zuge der letzten 150 Jahre.

Anfang des 20. Jahrhunderts wächst Dale Carnegie in einer Kleinstadt in Missouri auf. Er ist der typische Introvertierte – mager, unsportlich, nervös und alles andere als ein großer Rhetoriker.

Als jedoch ein Redner der Erwachsenenbildungs-Bewegung in seine Heimatstadt kommt, ist er von dessen Talent, vor Menschen zu sprechen, hingerissen. Auch auf dem College beeindrucken ihn die Gewinner der Rhetorik-Wettbewerbe, die zudem als angehende Führungspersönlichkeiten gelten.

Carnegie ist ein ehrgeiziger Mann, er arbeitet hartnäckig an seinen Fähigkeiten. Mit der Zeit verwandelt er sich in einen Meisterredner und wird schließlich zum Campus-Helden. Nach seinem Abschluss zieht er als Vertreter für Speck und Seife durch die USA und überzeugt seine Kunden mit gewinnendem Lächeln und festem Händedruck. Später gründet er das Dale-Carnegie-Institut, das Geschäftsleuten hilft, ihre Unsicherheiten zu überwinden.

Carnegies Werdegang spiegelt die Entwicklung des Extravertierten-Ideals in den Vereinigten Staaten des 20. Jahrhunderts wider.

Im 19. Jahrhundert lebt der Großteil der US-Amerikaner noch auf dem Land. Sie kennen sich untereinander, das familiäre Band ist eng geknüpft. Wer Anerkennung will, arbeitet hart, weiß sich zu benehmen, setzt sich für seine Mitbürger ein und legt großen Wert auf einen fairen Umgang untereinander.

Auch Introvertierte können sich extravertiert geben.

Jeder ehrgeizige Introvertierte gerät hin und wieder in Situationen, in denen es unerlässlich ist, sich extravertiert zu verhalten. Nehmen wir z.B. den College-Professor, der zwar schüchtern und zurückhaltend ist, aber dennoch seine Studenten für sein Fach begeistern will.

Auch wenn sein Temperament introvertiert ist, heißt das nicht, dass er nicht auch in einen extravertierten Modus wechseln kann. Indem er sich selbst und andere beobachtet, kann er lernen, sein Auftreten an verschiedene Situationen anzupassen, und im richtigen Moment den Hebel auf Extraversion umlegen.

Was tut er also in seinen Vorlesungen? Er zeigt typisch extravertiertes Verhalten: Wenn er den Raum betritt, macht er große Schritte, während den Vorlesungen spricht er klar und deutlich und nimmt eine lässig-entspannte Körperhaltung ein.

So erreicht er das, was er will: Die Studenten sind überzeugt von seinen Vorlesungen und wenden sich mit Anfragen für Empfehlungsschreiben an ihn. Auch für den Professor laufen die Veranstaltungen deutlich entspannter ab.

Nach einer gelungenen Vorlesung wechselt er wieder zurück in seinen gewohnten introvertierten Modus, zieht sich in eine stille Ecke der Bibliothek zurück und genießt den Mangel an sozialer Interaktion.

Zwar gibt es auch Introvertierte, die sich schwertun, den Modus zu wechseln. Doch es zeigt sich, dass einige von ihnen, gerade wenn sie etwas Wichtiges erreichen wollen, durchaus für eine kurze Zeit ihre Introversion überwinden und sich extravertiert geben können.

Anfang des 20. Jahrhunderts bricht der Wirtschaftsaufschwung diese sozialen Strukturen jedoch auf: Immer mehr Menschen ziehen vom Land in die großen anonymen Städte. Hier gilt: Wer andere für sich gewinnen will, muss sich zu verkaufen wissen.

Forsches Auftreten, offenes Aufeinanderzugehen, seinen Charme auszuspielen und dabei auch noch intelligent zu wirken, wird zum neuen Ideal des erfolgreichen Nordamerikaners.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Werbung wider: „Schauen Sie selbstbewusst in die Welt, nicht sorgenvoll!“, wirbt ein Rasiercremehersteller in den 30er-Jahren.

Seit Anfang des 20. Jahrhunderts strotzt der wünschenswerte Zeitgenosse vor Energie, raubt einem den Atem und fasziniert mit seiner unwiderstehlichen Ausstrahlung.

Unternehmen sollten ihre Arbeitsplätze nicht allein auf Extravertierte zuschneiden.

Viele Arbeitgeber sind überzeugt, dass ihre Angestellten am besten arbeiten, wenn ihre Arbeitsplätze ganz auf das Ideal des extravertierten Arbeitnehmers zugeschnitten sind.

Daher wird in der heutigen Berufswelt immer mehr in Großraumbüros gearbeitet, Ideen werden in Brainstormings entwickelt und Workshop-Ergebnisse in interaktiven PowerPoint-Präsentationen vorgestellt.

Wie nimmt aber ein Introvertierter das Arbeiten im Großraumbüro oder gar eine Gruppendiskussion wahr? Ständig wird er unterbrochen, es ist laut, die Kollegen verhalten sich feindselig. Die vielen Eindrücke überreizen ihn und er gerät in Stress. Ob er in diesem Umfeld wohl gut arbeiten und sein volles Potenzial entfalten kann?

Die Annahme, dass Teamwork die beste Arbeitsform sei, beruht darauf, dass viele Errungenschaften der letzten Jahrzehnte durch die Leistungen großer Gruppen entstanden sind. Man denke nur an die Online-Enzyklopädie Wikipedia oder das Betriebssystem Linux.

Was dabei oft übersehen wird: Diese großartigen Leistungen werden zwar von großen Gruppen erbracht, allerdings findet die Teamarbeit oftmals nicht im Großraumbüro oder Meetingraum statt. Die Entwickler sitzen alleine zu Hause vor ihrem Bildschirm.

Tatsächlich sind viele kreative und wichtige Errungenschaften im Alleingang entstanden. Steve Wozniak baute den ersten Personal Computer alleine zu Hause. Newton formulierte das Gravitationsgesetz ganz ohne Brainstorming oder Gruppendiskussion. Und Joanne K. Rowling schuf Harry Potter in aller Stille.

Die modernen Arbeitsplätze machen Extravertierte glücklich. Allerdings verschenken Unternehmen viel Potenzial, wenn sie nicht auch an ihre introvertierten Mitarbeiter denken. Wer beiden Gruppen das passende Umfeld bieten will, sollte Arbeitsplätze flexibler gestalten: Es sollte die Möglichkeit geben, mit den Kollegen in Austausch zu treten, aber auch, sich zurückzuziehen und alleine zu sein. Ausziehbare Wände eignen sich bestens, um bei Bedarf Interaktion zu ermöglichen oder zu vermeiden.

Eine ideale Führungskraft besitzt die Qualitäten von Extra- und Introvertierten.

Wie lassen sich die Fähigkeiten Introvertierter und Extravertierter einsetzen, um Mitarbeiter optimal zu führen? Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, ließen Wissenschaftler mehrere Teams T-Shirts falten – unter der Führung von Extra- und Introvertierten.

Die extravertierten Teamleiter waren zwar gut darin, jene Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzustacheln, die anweisungsgemäß nach Schema F arbeiten wollten. Ihnen gelang es jedoch nicht, auf individuelle Vorschläge ihrer Mitarbeiter einzugehen, wenn diese z.B. Ideen für effizientere Falttechniken hatten.

Bei den introvertierten Teamleitern zeigte sich ein gegenteiliges Bild. Ihr ruhiges Wesen bereitete ihnen Schwierigkeiten, ihre Mitstreiter zu einem höheren Tempo anzutreiben. Dafür waren sie offen für die Ideen ihrer Mitarbeiter und setzten alle Mittel in Bewegung, um gewinnbringende Vorschläge umzusetzen.

Ein extravertierter Führungsstil ist also ideal, wenn es darum geht, einfache Arbeiten möglichst schnell auszuführen. Sollen Mitarbeiter jedoch mitdenken und sich mit ihren eigenen Ideen einbringen, sind introvertierte Führungsqualitäten unerlässlich.

Ein weiterer Unterschied zwischen extravertierten und introvertierten Führungskräften zeigte sich während der Finanzkrise 2008: Extravertierte Führungskräfte neigen dazu, schnelle Entscheidungen zu treffen – oftmals auf Grundlage weniger Informationen. Folglich hatten viele von ihnen Firmengelder in riskante Anlagen investiert. Als die Blase platzte, rächte sich diese Risikofreude.

Introvertierte Führungskräfte hingegen neigen dazu, viele Informationen zu sammeln, ehe sie eine Entscheidung treffen. Unternehmen mit introvertierten Führungskräften waren daher weniger stark von der Krise betroffen: Sie hatten ihr Geld weniger riskant angelegt.

Was lässt sich daraus folgern? Wo schnelle Entscheidungen wichtig sind, sind extravertierte Führungsqualitäten gefragt. Wenn es darum geht, gründlich abzuwägen, eher introvertierte.

Generell sollten extravertierte Führungskräfte lernen, auch die Qualitäten ihrer introvertierten Kollegen zu schätzen. Denn beide Typen haben Fähigkeiten, von denen jedes Unternehmen profitieren kann.

Im Zusammenspiel können beide Temperamente Höchstleistungen vollbringen.

Der Umgang zwischen Introvertierten und Extravertierten ist häufig von Missverständnissen geprägt: Entsteht ein Konflikt, tendieren Extravertierte bspw. dazu, offensiv und streitfreudig aufzutreten, und überrumpeln Introvertierte damit. Der typische Introvertierte zieht sich aus dem offenen Konflikt zurück, weil er ihn als unangenehm empfindet. Der Extravertierte interpretiert diese Reaktion fälschlicherweise als Desinteresse.

Nur wenn sich beide Temperamente aufeinander einlassen und versuchen, die Perspektive des jeweils anderen zu verstehen, können sie gemeinsam großartige Ergebnisse erzielen.

Franklin D. Roosevelt, der US-amerikanische Präsident zu Zeiten des Zweiten Weltkriegs, war z.B. ein typischer Extravertierter, seine Frau Eleanor hingegen sehr introvertiert: Er war forsch, beschwingt und fröhlich, liebte Partys und Flirts und ging jeden Abend länger aus. Sie hingegen war linkisch und schüchtern, bevorzugte ernsthafte Gespräche und verließ die Partys immer früher.

Trotz dieser gewaltigen Schwierigkeiten leisteten sie gemeinsam Großartiges. Eleanor öffnete ihrem Ehemann die Augen für das Leid dahinvegetierender Kinder und unterdrückter Minderheiten. Als sie erfuhr, dass die schwarze Sängerin Marian Anderson 1939 nicht in der Constitution Hall in Washington auftreten durfte, verband sich ihr Moralempfinden mit seiner politischen Durchschlagskraft und gemeinsam sorgten sie dafür, dass Anderson am Ostersonntag vor dem Lincoln Memorial singen konnte.

Auch im kleinen Rahmen können sich beide Temperamente gegenseitig bereichern. Aufgeschlossene Extravertierte genießen es, anstelle von Smalltalk auch mal tiefergehende Gespräche zu führen. Introvertierte lassen sich von der Lebendigkeit Extravertierter inspirieren und empfinden sie als Abwechslung in ihrem sonst eher ruhigen Alltag.

Es lohnt sich, beide Temperamente zusammenzubringen, denn beide besitzen ganz eigene Qualitäten und können sich gegenseitig ergänzen.

Zusammenfassung

Die Kernaussage dieses Buches ist:

Sowohl Introvertierte als auch Extravertierte haben Eigenschaften, die für ihre Mitmenschen von großem Nutzen sein können. Beiden Persönlichkeiten sollte gleichermaßen Raum gegeben werden, um sich selbst zu verwirklichen.

Buch im Amazon Shop